

# Factores críticos de éxito para el desarrollo de una empresa en sus primeras fases de desarrollo

## Critical success factors for the development of a company in its early stages of development

Manuel MENDEZ P. [1](#); Alejandro HENAO G. [2](#); Adela M. VÉLEZ R. [3](#)

Recibido: 22/10/16 • Aprobado: 23/11/2016

### Contenido

[Introducción](#)

[1. Revisión de la literatura](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Bibliografía](#)

#### RESUMEN:

Este artículo presenta un análisis de emprendedores y empresarios de las Pymes en el Perú, sus principales características y las formas en que toman las decisiones en los primeros estadios de desarrollo de las empresas, se integra la opinión de expertos de diferentes instituciones reconocidas en el país. Se propone un modelo guía para las Pymes y un plan de acción a seguir por cada uno de los grupos de empresarios y el aprovechamiento de sus características y estilos de vida, desde el entendimiento de los factores críticos que posibilitan el éxito empresarial en sus primeras fases de desarrollo.

**Palabras clave:** emprendimiento; financiación; capital de trabajo; emprendedor

#### ABSTRACT:

The following article attempts to present an analysis done by entrepreneurs and businesspersons of SMEs in the country of Peru, the analysis is about the main characteristics and the way on how decisions are made in early stages of business development in which opinions of experts from different recognized institutions are taken into account. A guiding model and an action plan (to be followed by each one of the businessmen group) for SMEs is proposed in this article. As well as the advantages of the characteristics and lifestyles, from the understanding of the critical aspects that allow the business success in the early-developed stages.

**Key Words:** Entrepreneurship , Working Capital, Funding, entrepreneur

## Introducción

En la actualidad el Perú se mantiene entre los 5 países con mayor actividad emprendedora, (Serida, Nakamatsu, Borda, & Morales, 2014) sin embargo la mayoría de los emprendimientos

que se generan tienen un ciclo de vida muy corto. Algunas empresas no sobrepasan la fase de estudios, y de los que la superan un gran porcentaje no sobrevive más de un año y terminan en una fase de mortalidad infantil, de acuerdo al ciclo de vida de las empresas.

La mortalidad reflejada en los emprendimientos y Pymes que se encuentran en las primeras fases de gestación se debe a diferentes problemas y situaciones que se presentan, entre las que se encuentra la deficiencia en información y conocimiento que pueda ser transmitido a los emprendedores y empresarios para la gestión de los negocios. Esto en la mayoría de las ocasiones dificulta el ingreso a mercados, actualización de tendencias y realización de presupuestos de acuerdo a la zona de influencia y su segmento productivo (Serida, Nakamatsu, Borda, & Morales, 2014).

En este contexto es necesario comprender ¿Qué acciones de gestión son recomendables ejecutar por un emprendedor para lograr generar valor en su empresa y evitar que todo el esfuerzo de su nueva empresa se venga a la deriva en los primeros estadios de desarrollo de la misma?

---

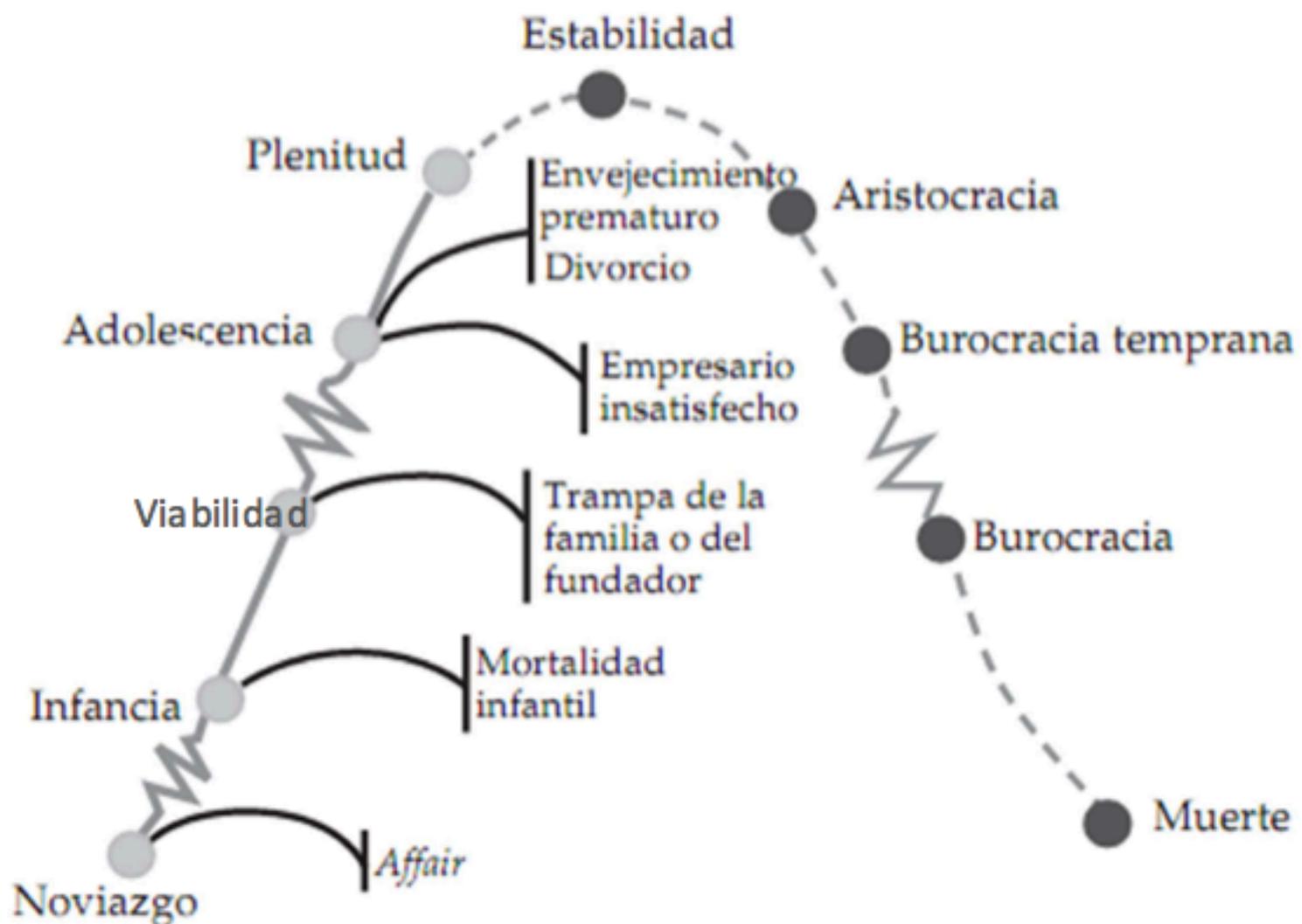
## 1. Revisión de la literatura

### 1.1. Ciclo de vida de las organizaciones

Las organizaciones al igual que los organismos vivientes tienen un ciclo de vida y a menudo enfrentan desafíos parecidos mientras crecen y se desarrollan. Tras cada nueva etapa que se supera surgen nuevas situaciones que ponen a prueba a la firma y que solo podrán superarse si demuestran tener la flexibilidad adecuada al encontrarse sus líderes a la altura de las circunstancias (Canteros & Pessagno, 2004). De acuerdo a este proceso al que se enfrentan las organizaciones, y el análisis realizado por Adizes (1994); el desarrollo de las empresas se explica según su estilo de gerencia de la siguiente manera, (ver gráfica 1):

- Cortejo: es la etapa de fundación principalmente, donde el socio está enamorado de su idea, puede que en esta etapa solo se trate de un capricho o de un enamoramiento con la empresa.
- Infancia: La empresa ha superado el riesgo inicial de constitución y ahora se dan los primeros pasos, en este momento se necesita de Cash inicial que garantice las operaciones y la falta del mismo puede provocar que se llegue a una mortalidad temprana y/o infantil.
- Viabilidad: La empresa ya tiene un flujo de caja positivo derivado de sus operaciones, experimenta un crecimiento de la demanda y empieza a ocupar una posición importante en el mercado. Es recomendable hacer un cambio de administración en este momento para no caer en la trampa del fundador.
- Adolescente: la empresa empieza a sufrir cambios, se encuentra a sí misma, se modifican los objetivos, hay un cambio de liderazgo; se marca principalmente por la entrada de nuevo personal a la compañía, que viene a aportar nuevas ideas y que riñe en algún momento con los veteranos de la empresa. En esta etapa se debe cuidar de no caer en el desencanto del fundador que conlleve al divorcio entre el fundador y la empresa.
- Plenitud y estabilidad: la empresa ha tenido éxito en sostener sus planes de crecimiento, y ha logrado superar la etapa de adolescencia; entra en un proceso de equilibrio entre control y flexibilidad. Se descentralizan las operaciones, se crean nuevas empresas, se repite el éxito uno tras otro, es la etapa de oro de la empresa.
- Envejecimiento: Empieza un proceso de deterioro en diferentes grados, se pasa por etapas de aristocracia, recriminación y burocracia dentro de las organizaciones, se manifiesta la incapacidad de los administradores para seguir sosteniendo el negocio lo que conlleva a la muerte de la empresa.

En la siguiente gráfica se puede observar de una manera gráfica el proceso del ciclo de vida de la empresa propuesto por Adizes.



**Fuente:** Adizes (1994)

Las empresas están expuestas a vivir un proceso de vida donde se encuentran problemas que son enfrentados en cada una de las etapas de acuerdo a su estado de desarrollo y su liderazgo; de la forma en que se afronte cada una de estos problemas dependerá la supervivencia de las empresas y que puedan pasar a un estadio superior con características diferentes hasta alcanzar su plenitud. Para lograr que las empresas perduren en el tiempo y no alcancen los procesos de envejecimiento y senescencia hasta la muerte de la organización, se reinventa el negocio con nuevos proyectos, productos y/o servicios, brindándole nuevos motivos para seguir viviendo de manera sostenible.

## 1.2 Emprendedores

El GEM (2013) ha considerado y definido el término emprendedor como personas que se encuentren entre 18 y 64 años que se hayan involucrados en un proceso de Inicio y puesta en marcha de un negocio o empresa, en el cual son dueños totales o parciales del mismo, así mismo son propietarios y gerentes de este el cual puede ser un negocio o empresa joven GEM (2013).

Bajo la metodología del GEM se tiene tres categorías que definen los emprendimientos:

- Los negocios nacientes son aquellos en los cuales se involucran unos recursos en el inicio de negocio y este lleva menos de 3 meses de operación;
- Los negocios nuevos en donde el negocio ha pagado salarios por más de 3 meses y tiene menos de 42 meses al frente del negocio y se establece como dueño y gerente del negocio;
- y por último los negocios establecidos son aquellos que han durado por más de 42 meses y se han sido gerenciados por la misma persona desde el momento de su creación.

### Contexto Perú

En los últimos años las pymes han sido las mayores responsables en la creación de empleos, ya que en estas generan más del 50% de la población económicamente activa, asimismo se ha

considerado que gracias al dinamismo se le atribuye el crecimiento en el empleo del País.

La tasa mortalidad de estas empresas también es con mayor dado a que no cuentan con la solides necesaria que le permita llegar a una etapa de madurez, muchas de estos emprendimientos cuentan con muchas limitaciones la falta de experiencia, la cantidad de competidores, la falta de acceso a financiación y activos fijos que no le permiten generar economías de escala y ser más productivos y competitivos en el sector.

### **1.3 El gobierno como facilitador**

Existen diferentes ayudas que se han destinado, como impulsor del fortalecimiento de las mismas, asimismo se ha preocupado por brindar la ayuda necesaria en temas de capacitación, como: Gestión empresarial, Calidad y diseños de productos, Productividad de procesos, Condiciones y calidad del trabajo, Competencias de los recursos humanos, Capacidad de inserción de la empresa en los mercados.

En el Perú, las Pymes representan el 99,5% del total de las empresas del país; Según datos del ENAHO 2007, estas concentran el 60% de los empleos totales, siendo las microempresas las que más empleos generan con el 53% del total de la población económicamente activa en el país. El Perú se ha mantenido constante en la tasa de emprendimiento durante los últimos años, tendiendo a consolidarse de una manera positiva en el contexto de creación de nuevos proyectos empresariales en comparación con otros países de Latinoamérica y el mundo.

Para el año 2011 el país mostraba la mayor tasa de actividad emprendedora 22.89%, o sea que dé cada 4 peruanos menos de 1 se encontraba realizando algún tipo de emprendimiento, según los datos del GEM (2011). Para el último reporte realizado en el 2013 la tasa de actividad emprendedora en el país ha bajado a un 23,4% cifra mayor a la obtenida en años anteriores en donde se obtuvo una tasa de 20.2% para el año 2012, generado a una mayor oferta de trabajo dependiente, a pesar de esta tendencia de crecimiento variable Perú mantiene su posición como una economía de mayor actividad económica.

Los principales tipos de actividad económica que prevalecen en un país son la economía basada en recursos, la economía basada en eficiencia y la economía basada en innovación; de aquí que cada la combinación optima de estas tres actividades hace que el contexto emprendedor y económico de un país, se desarrolle de una u otra manera.

Para el 2011 la tasa de emprendimiento por oportunidad, que mide cuantos negocios se crean por innovación y creatividad y no por necesidad se elevó de un 48% en 2010 a un 62%; en el 2013 demostrando que el país está evolucionando hacia el aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

### **1.4 Entorno de las Pymes Peruanas**

Villarán (2000), destaca que según los cambios estructurales que se vivieron durante los años 70 el crecimiento de los servicios empieza a desplazar a las economías de la producción industrial y da lugar para el desarrollo de lo diverso y lo pequeño en una nueva cantidad de negocios como la electrónica, las comunicaciones y el internet.

Según estadísticas del ENAHO (2007) las Pymes representan el 60% de los empleos totales del país, siendo la microempresa la que más genera con el 53% de la población económicamente activa y la pequeña empresa el 7% restante, demostrando su importancia dentro de la economía nacional.

Las Pymes Peruanas participan en la producción nacional, en actividades heterogéneas, siendo las más relevantes el comercio y los servicios, quienes hasta el 2007 participaban con el 49% y 33% respectivamente; seguido de la manufactura con el 11% y más rezagados Agropecuario y construcción con el 3% cada uno del total de las Pymes (Arbulú,2007).

Aunque parezca un panorama de debilidad para las pymes en el país, cabe anotar que existen

casos exitosos con conglomerados de empresas altamente exitosos; como el caso de Gamarra que aglomera a más de 10.000 empresas, generando alrededor de 600 millones de dólares al año.

Al igual que las pymes, los emprendimientos juegan un papel importante en la economía mundial, según los datos del GEM (2013), actualmente en el mundo se tienen cerca de 400 millones de emprendedores iniciando y poniendo en marcha sus negocios en las 54 naciones encuestadas para el informe. De todos estos nuevos empresarios se espera que al menos 140 millones aumenten en cinco los puestos de trabajo para los próximos 5 años.

## 2. Metodología

### Proceso de la metodología de investigación

La gráfica 2 sintetiza el proceso seguido en la investigación:

Gráfica 2: Proceso de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Mediante la revisión bibliográfica se halló diferentes factores influyentes en las primeras etapas de los emprendedores y Pymes. Los principales factores se agruparon en 5 categorías dado a las características de cada una de las diferentes etapas e influencia. Para las entrevistas a profundidad se realizaron preguntas de tipo abierto, y estas se elaboraron con base en los factores identificados. Las preguntas de la entrevista de tipo abierto, ver (tabla 1).

Previamente se determinaron los expertos, estos debían cumplir con varios requerimientos tales como: conocimiento, la experiencia en el sector; asimismo se tuvieron en cuenta para las entrevistas empresarios y académicos.

Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la siguiente fase de recolección de la información cuantitativa, de las respuestas de los entrevistados, se obtuvieron los factores más importantes para la investigación, el cual se relacionó con el cuadro de factores claves, y se obtuvieron las preguntas para el cuestionario las cuales, se enfocaron en emprendimientos y empresarios.

Tabla 1: Guía de Entrevista

Bloques	Factores	Preguntas Entrevista.

Emprendedores	Capital de Trabajo	¿Cuál cree Ud. que es la manera de captar capital de trabajo para una empresa nueva, en el sector de las Mypes Recursos propios, financiamiento informal, Banca?
	Financiamiento	¿Qué considera usted que necesita tener o saber un emprendedor al momento de ir a una entidad financiera?
	Marketing	¿Dónde están los temas fundamentales de la venta para las Emprendimientos?
	Recursos Humanos	¿Qué cosa hacen las Mypes para tener mejores recursos humanos?
	Generación de Valor	¿Considera usted que los empresarios comprenden el significado de la generación de valor?
Entorno	Cultura	¿Creería Ud. que el país tiene una cultura emprendedora o es por una necesidad el que se de este tipo de emprendimientos?
	Legalidad	¿Cuál es la diferencia entre la formalidad y la informalidad y en que se beneficios se pueden obtener?
	Participación ciudadana	
	Ambiente económico	En una economía como la peruana con una tasa de crecimiento superior a la de la región ¿considera Usted que es beneficioso este escenario para un Mype?
Estado	Ente Facilitador	¿Qué percibe usted que está haciendo el estado para ayudar a las Mypes?
	Ente Promotor	
	Sistemas de control	
	Generador de Confianza	
Ciclo de Vida	Noviazgo	Teniendo en cuenta el dinamismo del mercado, ¿ que considera usted que deben hacer las empresas para mantenerse viva en las primeras etapas del ciclo de vida?
	Idea	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizadas las entrevistas se procedieron a la siguiente fase de recolección de información cuantitativa, de las respuestas de los entrevistados, se obtuvieron los factores más importantes para la investigación, el cual se relacionó con el cuadro de factores claves, y se obtuvo las preguntas para el cuestionario las cuales, se enfocaron en emprendimientos y empresarios

Una vez desarrollado el cuestionario se seleccionó la muestra y el tamaño, la definición de la muestra se consideró un muestreo por conveniencia. Para la elaboración del cuestionario se realizaron 57 preguntas, con preguntas de control y preguntas de tipo Likert

La valoración de la escala tipo Likert, siendo una escala de medición, que permite estimar de modo cuantitativo, las percepciones de los encuestados respecto a las valoraciones o importancias de diversos atributos. La escala de las encuestas utilizada es del 1 al 7, siendo 1 "estoy totalmente en desacuerdo" y 7 "estoy totalmente de acuerdo", siendo el punto medio el 4 que es "ni de acuerdo, ni en desacuerdo".

### **Procesamiento de datos**

Con la información obtenida a través de las entrevistas, se procesó con una herramienta cualitativa (Atlas TI); y los datos que se obtuvieron en las encuestas se analizaron usando una herramienta cuantitativa el Statistical Package for Social sciences (SPSS)

Con la ayuda del programa Atlas de TI de procesamiento de datos, se realizó el análisis de las entrevistas a expertos del tema pyme y emprendimiento de la ciudad de Lima; entre los entrevistados se encuentran académicos de la universidad ESAN, empresarios, un representante del GEM Perú, Consultores, representantes de la cámara de comercio de Lima, del Mincetur, del Ministerio de la producción y del programa Mi Empresa que trabaja con los empresarios del Clúster productivo de Gamarra.

### **Población**

Gamarra es un centro comercial e industrial, dedicado al sector textil, ubicado en el Distrito la Victoria en Lima – Perú. En dicho complejo se encuentran alojadas casi 20,000 empresas textiles desde fabricantes, comerciantes, centros de servicios y proveedores en torno al sector textil. El perfil encontrado es de emprendedores, microempresarios, hasta grandes corporaciones.

## **3. Resultados**

De los factores que fueron considerados como variables del modelo se encontró que los entrevistados tuvieron mayor afinidad con las siguientes (tabla 3):

**Tabla 2:** Número total de argumentos por factor en las entrevistas

VARIABLES	TOTAL
Financiamiento	16
Generación de Valor	14
Legalidad	11
Ambiente Económico	10
Marketing	10
Capital de Trabajo	9
Ciclo de Vida de la empresa	9
Cultura Emprendedora	9
Estado como Ente Promotor	9
Recursos Humanos	9

Historia del Emprendimiento	4
Estado Ente Facilitador	1
Estado Generador de Confianza	0
Idea de negocio	0
Participación Ciudadana	0
Sistemas de Control	0

Fuente: elaboración propia datos arrojados en las entrevistas

En la tabla anterior se puede observar como tiene una mayor preponderancia el financiamiento para una Pyme y/o emprendimiento de acuerdo a lo dicho por los expertos; de igual manera con un alto nivel de argumentos se encuentran la generación de valor, la legalidad, el ambiente económico y el Marketing.

También observamos que el estado es percibido por la mayoría de los expertos como un ente promotor, mas no como un ente generador de confianza o facilitador para el desarrollo de este tipo de empresas en el Perú.

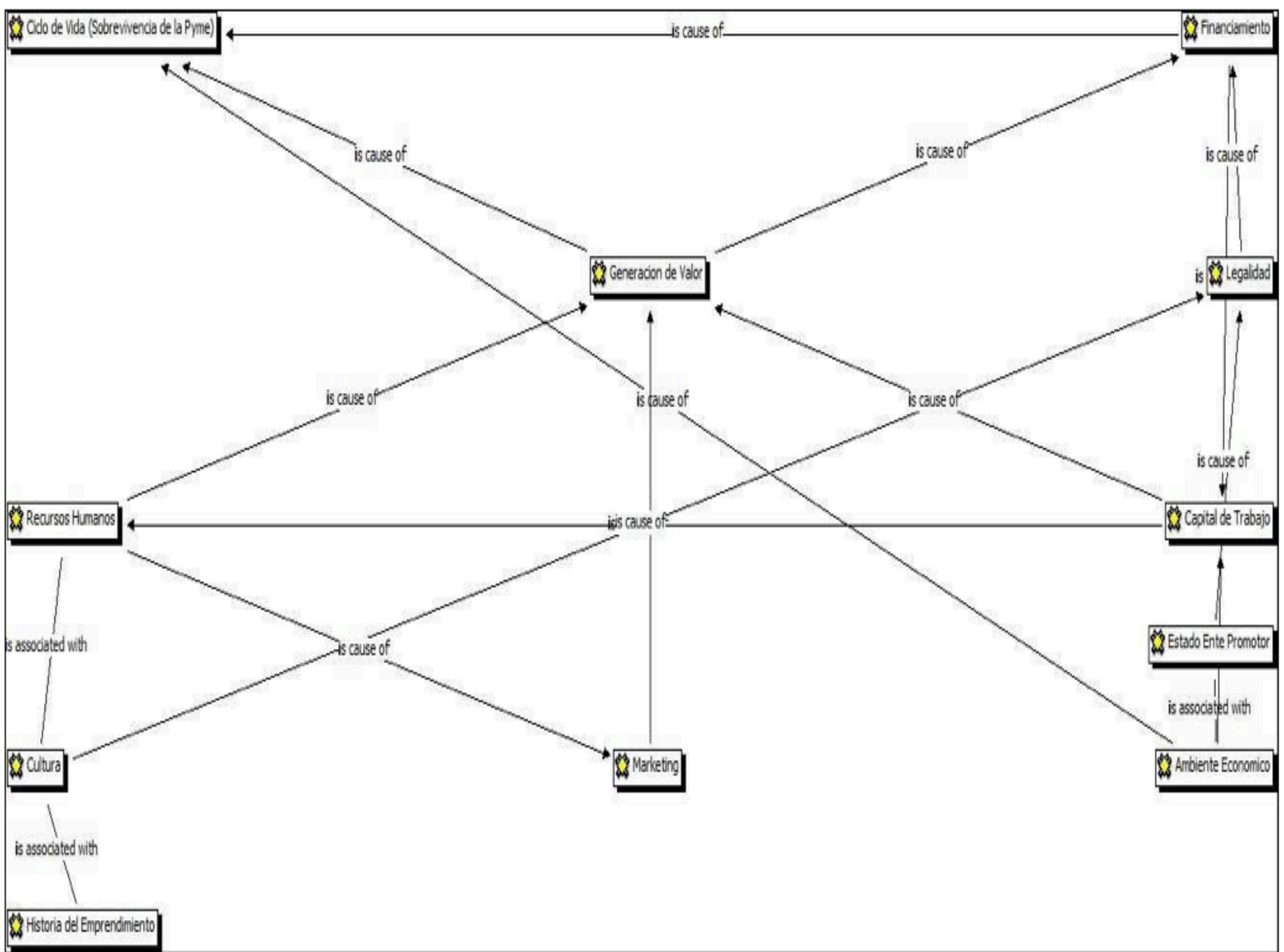
En la realización de estas entrevistas se encuentra un nuevo factor que ayuda a explicar el desarrollo de las pymes en el Perú y este tiene que ver con la historia del desarrollo de las mismas, el cual es mencionado por los entrevistados en varias ocasiones.

### **Modelo de acuerdo al análisis cualitativo**

El modelo encontrado en el análisis cualitativo permite ver cuál es la interacción entre las variables y su influencia según la opinión de los expertos, cuales son más importantes y cuál es el ciclo que sigue cada una de estas para la conformación y el sostenimiento de una Pyme.

El modelo muestra que la sobrevivencia de la empresa es la causa de variables, como el financiamiento, el ambiente económico y la generación de valor; y estas a su vez tienen relación con las demás variables anteriormente mencionadas. (Ver gráfica 3)

Gráfica 3: Modelo de desarrollo de Pyme de acuerdo al diagrama de influencia



Fuente: Entrevistas Realizadas

Dentro de este modelo el Estado juega dos papeles importantes, el primero es visto como un ente promotor de las pymes y el emprendimiento; y el segundo tiene que ver con el ambiente económico del país, ya que gracias a la política adoptada por el estado el ambiente económico es más o menos sensible a sufrir variaciones.

Lo descrito en el modelo, se constata fácilmente con el número de argumentos mencionados por los expertos, que como vimos en la tabla 5.1 en orden de importancia se encuentran como los más importantes, el ambiente económico, el financiamiento y la generación de valor para las pymes.

### **Análisis de datos cuantitativos**

La encuesta tiene por objeto analizar el modo de actuar de los emprendedores peruanos, como han empezado a funcionar sus negocios, cuales son las características de los empresarios dueños de Pymes y como han logrado mantenerse en el mercado durante las primeras etapas de desarrollo de sus empresas.

Para demostrar un caso típico de los empresarios de las Pymes peruanas, se ha realizado la encuesta entre los empresarios del clúster de Gamarra, quienes han sido históricamente un claro ejemplo del desarrollo exitoso de las pymes del país.

### **Análisis de estadísticos descriptivos**

En el estudio se hicieron 100 encuestas con 58 preguntas, de las cuales mediante el análisis de fiabilidad y del Alpha de Cronbach se eliminaron 6 datos que no estaban aportando a la

explicación de la tesis, ya que eran excluidos por el sistema SPSS y podrían causar un sesgo en la investigación.

De igual manera se hizo el análisis de outliers para eliminar las encuestas que se encontraban por fuera de los límites de las personas encuestadas, o que presentaban casos atípicos que podían sesgar la investigación.

### 3.1 Análisis de Clúster

Para tener una validación cuantitativa de los resultados se agrupó con la ayuda del SPSS a los empresarios encuestados de acuerdo a sus afinidades, se definieron sus características principales y modos de actuación; y luego se cruzaron estos resultados con los factores anteriormente mencionados

#### **Conglomeración Jerárquica**

Mediante el método de conglomeración jerárquica de variables por vecinos más lejanos, se obtuvo el dendograma donde se encontraron 3 clúster para el caso de los empresarios de las Pymes de Gamarra.

En la tabla 3 se han cruzado los clúster con las preguntas de control para mostrar de una manera resumida las características de cada uno de los clúster hallados en la investigación, que pueda dar un panorama acerca de los tres grupos hallados en esta investigación.

**Tabla 3. Principales Características de los Clúster**

<b>Características</b>	<b>Clúster 1 Introvertidos</b>	<b>Clúster 2 Integradores</b>	<b>Clúster 3 Neutrales</b>
Casos	32.00	43.00	25.00
% Casos	32%	43%	25%
Genero			
Masculino	20%	38%	19%
Femenino	12%	5%	6%
Rango de edad			
18-25 años			2%
26-35 años	19%	14%	10%
36-45 años	13%	24%	8%
> 45 años		5%	5%
Volumen de Ventas Mensuales			
1.000 a 20.000	14.13%	38%	14,13%
20.001 a 40.000	7%	1%	1%

40.001 a 60.000	1%	1%	1%
60.001 a 80.000	6,52%	5,43%	6,52%
> 80.0000	1%	3%	4%
Tipo de empresa			
Producción	15%	6%	9%
Servicios	17%	37%	16%
Años con capital propio			
0-1 Año	9%	3%	15%
1-3 Años	9%	37%	6%
3-5 Años	-	-	3%
> 5 años	-	-	-
Siempre	13%	2%	-
Su negocios empezaron como			
Una Necesidad	10%	4%	10%
Una Oportunidad de Mercado	21%	39%	10%
Una excelente idea	-	-	5%

Fuente. Elaboración Propia.

Con el objetivo de tener una mejor perspectiva de los resultados obtenidos en el estudio, que ayuden a responder los interrogantes planteados al inicio del mismo, se ha realizado un cruce de todos los resultados del análisis cuantitativo, mezclando así los clúster obtenidos con los factores encontrados, visualizando mejor las características de cada grupo de empresarios.

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla anterior se ha clasificado los grupos de empresarios de las Pymes en tres grupos:

### ***Introversivos:***

Son empresarios que tienen unas características altas en los factores de inicio de mercado, planeación, método y estado; ósea que creen en el apoyo del estado, les gusta entrar a los negocios, pero sin embargo toman sus precauciones, Además tratan de controlar y seguir una metodología de trabajo para la consecución de sus objetivos.

Para el caso de los estilos de vida, tienen un estilo de liderazgo autoritario, por el cual la toma de decisiones se toma de manera personal, son medianamente tradicionales y ambiciosos, solo tratan de trabajar lo necesario.

## **Integradores**

Al igual que el grupo de empresarios anteriormente descritos, este clúster presenta una media alta para los factores de inicio del mercado y planeación; pero a diferencia del mismo, presenta una media alta para el factor de sociabilización, que sería la característica principal que lo diferencia de los demás grupos.

Con respecto a los estilos de vida sus principales características es que son ambiciosos y Conformistas; difiriendo del grupo anterior en que no son autoritarios en su forma de tomar decisiones, por lo que sus empresas se caracterizan por tener un toque más democrático; además de ser ambiciosos

## **Neutrales**

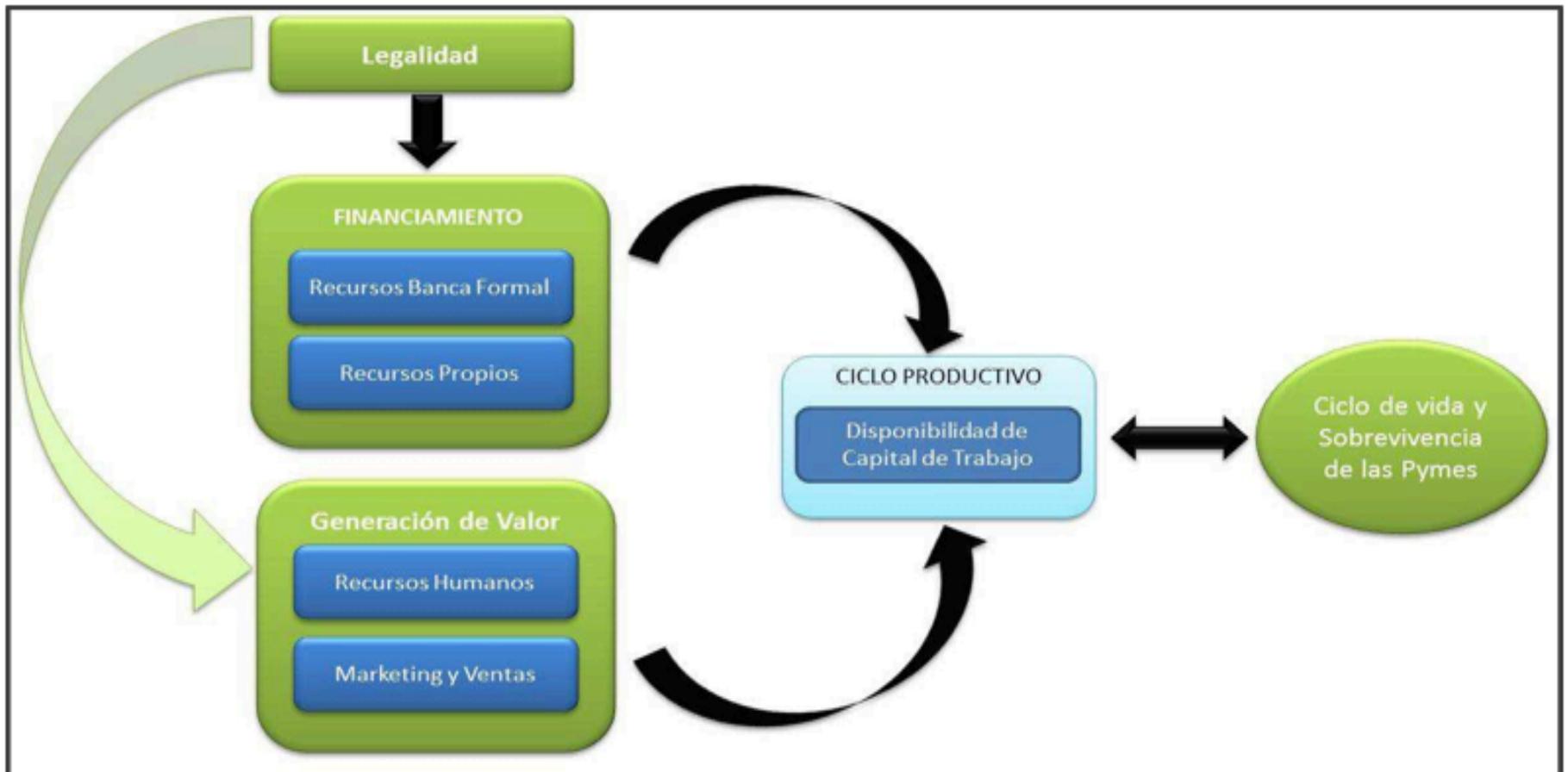
Este grupo de empresarios, se caracteriza por estar en un punto medio para todos los factores encontrados en la investigación; sin embargo sus medias más bajas están para los factores de las características de Planeación y Sociabilidad, por lo que se puede deducir que es un grupo un poco arriesgado, pero que trabaja de forma aislada de los demás empresarios.

Por el lado de los estilos de vida, su media menor fue para el factor de ambición y Conformidad, esto quiere decir que están innovando de acuerdo les parezca, sin embargo no tienen un afán grande de crecer, se podría decir que es un grupo conformista.

## **3.2. Modelo Propuesto de Gestión para las Pymes Peruanas**

Después de analizar los principales factores teniendo en cuenta la opinión de los expertos y el análisis cuantitativo se ha obtenido un modelo metodológico para que los Emprendimientos y las Pymes en el entorno Peruano puedan desarrollarse en las primeras etapas de desarrollo. En la Gráfica 4 se observa el modelo y la interacción de los diferentes factores encontrados los cuales permiten crear una vista de las relaciones que se dan para que las empresas sobrepasen los primeros estadios de desarrollo.

Grafica 4: Modelo Metodológico para el emprendimiento y las Pymes



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Factores condicionantes

#### Legalidad.

El análisis realizado en el estudio es uno de los que mayor impacto tiene en el largo plazo para los emprendimientos y las Pymes. Aunque en una etapa inicial, los negocios de las pymes pueden desarrollarse en un ambiente informal, y hay muchas empresas de este tipo que llevan muchos años en este ambiente y se han sostenido a través, se debe dejar la aclaración que estas empresas tienen un nivel de crecimiento limitado y sus socios se conforman con el estado de desarrollo de sus empresas.

Sin embargo si se hace un análisis más exhaustivo de este factor, es de gran importancia, ya que gracias a trabajar en la legalidad, y no solo en la formalidad, sino en el cumplimiento de todos los requisitos con los interesados en la empresa, clientes; Trabajadores; Proveedores entre otros; la empresa logra tener beneficios que le permitirán crecer y sostenerse en el tiempo. En el estudio se encontró que los empresarios perciben la legalidad como una carga para la empresa, y es común que en los ambientes de desarrollo exitosos como Gamarra, se busque evadir este factor, por el costo que tienen en la mayoría de las ocasiones.

#### Financiamiento

Una etapa crucial para los emprendimientos y las Pyme, es la etapa de consecución de recursos, de esta dependerá el capital de trabajo para el inicio y sostenimiento de las empresas. De acuerdo a lo recopilado en el análisis de esta investigación, se ha encontrado que la principal manera, para la consecución de estos recursos y la más efectiva, es el uso de ahorros propios para el inicio de las empresas; sin embargo no es la única fuente de financiamiento inicial; ya que también existen programas y convocatorias formales a las cuales se puede acceder para la consecución de capital semilla.

#### Generación de Valor

La generación de valor habla específicamente de la forma en que las empresas quieren llevar un producto al mercado y obtener una utilidad por la venta del mismo; en el estudio se ha encontrado que las empresas Peruanas se caracterizan por tener un bajo valor agregado y dedicarse más a la diferenciación por sus costos de producción y precio en el mercado.

### 3.4. Plan de Acción por Clúster

Con el objetivo que cada grupo de empresarios identificados en este estudio pueda realizar acciones que se adecuen a su modo de actuar, se ha preparado un plan de acción por clúster para aplicar el modelo antes descrito.

#### Clúster 1. Introvertidos

<b>Legalidad</b>	Velar por la conformación formal de esta empresa ante el Estado; siempre y cuando estas empresas estén pensando en atender un mercado amplio o tengan perspectivas de crecimiento.
<b>Financiación</b>	Deben formalizar sus negocios, lo que le permitirá ingresar a convocatorias públicas o programas de financiamiento de capital semilla para pequeñas empresas. Aprovechar la presentación de planes de negocio para buscar fuentes de financiación, socializar con otras empresas, o buscar vincularse dentro de procesos asociativos.
<b>Generación de Valor</b>	Cambiar el estilo de manejo autoritario y buscar delegar capacitado a los recursos humanos de su empresa. Búsqueda de asesoría constante, aprovechando los programas gubernamentales.

Aprender a conocer su producto y sus clientes, para buscar ingresar con productos a nichos de mercado específicos donde pueda aprovechar su flexibilidad y tamaño.

## Clúster 2. Integradores

<b>Legalidad</b>	<p>Son empresas que se encuentran en el mercado un buen tiempo.</p> <p>Al igual que al grupo anterior se le recomienda el poder legalizar sus empresas, con miras a aprovechar los diferentes incentivos del gobierno y la banca que les puedan ayudar en sus objetivos de crecimiento.</p>
<b>Financiación</b>	<p>Este clúster está más enfocado a las empresas de servicios, por lo que pueden elegir dentro de diferentes sectores productivos para brindar tareas específicas que necesitan ser subcontratadas y que por ende tendrán un mercado seguro por un buen tiempo.</p> <p>Hacer alianzas con las empresas de producción aprovechando las características que tiene este clúster integrados de sociabilidad.</p> <p>Capacitación en el manejo de productos financieros, y finanzas básicas.</p> <p>Aprovechar sus características la realización y participación de ferias, ruedas de negocios, ruedas de subcontratación y otros eventos que puedan ampliar su horizonte comercial, pero para esto debe preparar a su personal y evitar que migre hacia otras empresas.</p>
<b>Generación de Valor</b>	<p>Controlar su ciclo operativo, tratar de mantenerlo lo más corto posible en sus primeros estadios de desarrollo, ya que por lo general estas empresas duran alrededor de tres años para tener un ciclo operativo constante.</p>

## Clúster 3. Neutrales

La principal característica de este clúster es que se encuentra en un punto intermedio para todos los factores analizados dentro de este estudio, por lo que a estos empresarios les resulta más fácil el poder moverse hacia el lado que más les convenga.

<b>Legalidad</b>	<p>Las empresas de este clúster se deben legalizar para acceder a fuentes de financiamiento más adelante y aprovechar los programas gubernamentales de promoción a las pymes.</p>
<b>Financiación</b>	<p>Deben aprovechar la flexibilidad que tienen estas empresas para ingresar en los negocios, y poder especializarse en la atención a los diferentes clientes, ofreciéndole servicios novedosos que den valor agregado a la producción.</p>
<b>Generación de Valor</b>	<p>Estabilizar su ciclo operativo en un menor tiempo, ya que está constituido por empresas de servicios que prestan un valor agregado a la producción y por tal razón es importante que retengan a sus recursos humanos.</p> <p>Este clúster está compuesto por empresarios de todas las edades, es importante que las</p>

edades más jóvenes puedan aprovechar la flexibilización, ya que pueden adaptarse fácilmente, mientras que los empresarios de mayor edad busquen un nicho determinado y lo exploten ya que su capacidad de adaptación o flexibilización es mucho menor a medida que la edad avanza.

---

## 4. Conclusiones

Después de realizada esta investigación se concluye que las Pymes del se han caracterizado históricamente por ser creadas por necesidad de los empresarios y no por cubrir una oportunidad de mercado, esto ha causado que existan muchas empresas de supervivencia y que las estas tengan una mortalidad alta en las primeras etapas de desarrollo.

Este fenómeno se ha revertido en la última década, y con la bonanza económica y el resurgimiento de empresas productivas exitosas, han resurgido empresas de servicios que han empezado a suplir las necesidades del mercado generado por estas empresas de producción, con lo cual se ha aumentado el número de pymes exitosas en el mercado.

En la investigación se encontraron tres tipos de empresarios, Introvertidos; Integradores; y Neutrales. Cada uno de estos presenta características que los diferencian en su forma de gestión, los Introvertidos son empresarios que son tradicionales en su manejo, por lo general toman decisiones solas y sus empresas son dedicadas a la producción.

Los Integradores, son empresarios ambiciosos, que les gusta socializar con otros empresarios, y aprovechan las oportunidades de la asociatividad; los Neutrales son empresarios que se caracterizan por estar en un nivel medio para todos los factores característicos, están dedicados a las empresas de servicios y desarrollan más fácilmente los negocios ya que pueden tener una manera de adaptación más rápida a las condiciones de mercado, tienen empresas con mayor flexibilidad.

Se encontró que los factores críticos para la sobrevivencia de una pyme y que pueda dar un salto de crecimiento después de sus primeras etapas de desarrollo, son los factores de legalización, financiamiento y generación de valor.

La característica más importante que una pyme debe tener en sus primeros estadios de desarrollo, es el control de su ciclo operativo, ya que de ese depende que pueda tener un capital de trabajo constante que le permita renovar este ciclo cada vez y mantenerse en el tiempo.

Para sostener su ciclo operativo en las primeras etapas de desarrollo las Pymes, buscan ofrecer productos y servicios, que sean pagados en el momento, ya que esto permitirá tener un flujo de caja para garantizar la operación de la empresa.

Algunas de las Pymes no ven la importancia del manejo de los recursos humanos, y por esta razón existe una alta rotación de los mismos hacia otras empresas; sin embargo de los recursos humanos capacitados dependerá el nivel de valor agregado que se le pueda dar a los productos y/o servicios, y por esta razón es importante que las empresas los puedan mantener en las mejores condiciones para evitar que migren a otras empresas.

No existen estrategias definidas por las Pymes, sin embargo de acuerdo a la investigación de concluye que estas deben ir dirigidas a aumentar la venta de los productos de la empresa, ya que de esto dependerá el flujo de efectivo dentro de la misma para así poder garantizar la renovación del ciclo operativo del negocio.

---

## Bibliografía

ICHAK Adizes; Ciclos de Vida de la Organización; Ed. Díaz Santos; Madrid España; 1994,

Reimpresión.

ARBULÚ Jorge, Pyme: La socia mayoritaria del Perú. Diario el peruano. 13 de Abril de 2007.

ANIF. La Gran Encuesta Pyme. Resultados Primer Semestre de 2008. Bogotá, 22 de Mayo.

ARBAIZA L, Economía informal y Capital Humano en el Perú. Lima, Ediciones ESAN, 2008

BESANKO, D., D. DRANOVE, et al. (2000). Economics of Strategy. New York, NY, John Wiley & Sons.

BREADLY Richard A,; Myers Stewart C. (1996) Manual de Finanzas Corporativas. Cuarta Edición. Colombia Mc Graw Hill.

FUNDES. (2007). Estudio comparado sobre el éxito exportador pyme en Argentina, Chile y Colombia. Cochabamba, Bolivia.

GARCIA, Emilio. (2010) Investigación de mercados: para pymes y empresas que recién empiezan, Lima: Universidad del Pacífico.

Gestión, Pymes, crisis, valor: una combinación interesante García Erauzkin, Alberto En: Estudios Empresariales ES (130): 4-12. 2009/2

KOTLER, Phillip & AMSTRONG, Gary. (2001) Marketing; Pearson education, México.

JULIEN, Pierre-André.(2003) Las PYME : balance y perspectivas el estado del arte de las PYME en el mundo, ed. . Cali: Banco Interamericano de Desarrollo; Universidad ICESI,

LORNADO. (2008). Graciela di. "El ABC del Gerenciamiento – Para el desarrollo corporativo de Pyme y emprendimientos". Editorial Osmar Buyatti, Argentina.

Mito de pymes: contrario a lo que muchos piensan, no siempre es bueno apoyar a estas empresas Herrero, Víctor En: AméricaEconomía US (387): 43. Mayo 2010

MATÍZ B, Francisco Javier y MOGOLLÓN CUEVAS, Yida. La cadena de financiación: Una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] 2008, [citado 2012-03-04]. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20611455005>. ISSN 0120-8160

Mc Graw Hill. (2010). Fuentes de Financiación de la empresa. Mc Graw Hill. Disponible en <http://bit.ly/zSLpcY> 05 de marzo de 2012

ORLANDI, Pablo. Las Pymes y su rol en el comercio Internacional. Disponible en: <http://bit.ly/w4U6dN> , 05 de marzo de 2012

PORTER, Michael.(1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School.

Salamanca T Raul, (Marzo de 2008). Reflexiones sobre las Pymes y el funcionamiento económico nacional, Escuela Colombiana de Ingeniería.

Vallejo de Borrero, Rocío. (2001). Janne Uricoechea, Margarita Rosa, Habilidades gerenciales : maximice los resultados, en la gestión de su empresa. Cali:Banco Interamericano de Desarrollo ; Universidad ICESI.

---

1. MBA, MSc Profesor Investigador. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.

[Mmendez@uniempresarial.edu.co](mailto:Mmendez@uniempresarial.edu.co)

2. MBA, MSc Ingeniero control de proyectos. [ahenao@golder.com.pe](mailto:ahenao@golder.com.pe)

3. MSc, PhD (c). Investigadora. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.

[avelez@uniempresarial.edu.co](mailto:avelez@uniempresarial.edu.co)

---

